

CO JE TO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ



Cíle kapitoly – po prostudování kapitoly čtenář:

- Zná základní pojmy související se strategickým řízením.
- Chápe pojem strategie.
- Zná smysl a účel strategického řízení.
- Zná hierarchickou strukturu strategií.
- Zná modely strategického řízení.
- Chápe podstatu strategického řízení a jeho možný průběh.

Je seznámen s metodikou zpracování koncepcí pro ústřední státní správu podle usnesení vlády.

Základní pojmy

Význam strategického řízení spočívá především v tom, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí manažerů vrcholové úrovně. Strategický management chápeme jako soubor manažerských rozhodnutí, která určují dlouhodobou výkonnost organizace. To zahrnuje všechny základní manažerské funkce, tedy strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované. V rámci všech těchto funkcí pak probíhá analyzování, rozhodování a implementace a koordinace. V současné době můžeme hovořit o strategickém řízení i v neziskových organizacích a veřejné správě, kam se strategické řízení úspěšně rozšířilo.

Mezi základní rozpory strategického řízení patří již samotné označení strategické plánování a strategické řízení. Někdy se připouští záměna názvu, ale pouze jako historický vývoj názvosloví pro tytéž činnosti (Glueck, Jauch, 1988). Někteří autoři pak rozlišují přesně mezi jednotlivými termíny i jejich různými významy (Ansoff, 1990). Další se těmto termínům vyhýbají a mluví o analýze, poslání, vizi organizace a tvorbě, výběru a realizaci strategie a její kontrole (Porter, 1996).

Než si rozebereme problematiku strategického řízení, objasníme si, jak chápeme pojmy související s touto oblastí. Není možné deklarovat, že charakteristiky uvedených pojmů jsou jediné správné, jelikož vždy záleží na tom, v jaké souvislosti a za jakým účelem je daný pojem využíván. Pokud si stanovíte svou vlastní lepší, výstižnější definici uvedených pojmů, budeme rádi. Ovšem je nezbytné mít neustále na paměti, že pokud jsou pojmy jako poslání, vize, strategické cíle či strategie zainteresované strany používány například při strategickém plánování organiza-

ce, musí být chápány všemi zaměstnanci dané organizace ve stejných souvislostech. Pojdme se tedy podívat na popis jednotlivých pojmů.

Systém managementu (řízení) – soustava procesů a postupů používaných s cílem zajistit, aby organizace plnila požadovaná zadání a dosahovala svých cílů.

Poslání (mise) – vyjadřuje smysl existence dané organizace. Charakterizuje tedy, proč organizace působí a jaký má účel. U organizací veřejného sektoru vychází z regulátorů řízení („trvale platná“ závazná pravidla, jde především o zákony, vyhlášky, normy, interní normativní akty).

Vize – dosažitelná představa o tom, jaká si organizace přeje být v budoucnu (zpravidla ve vzdáleném časovém horizontu). Souvislosti této představy jsou dány posláním organizace.

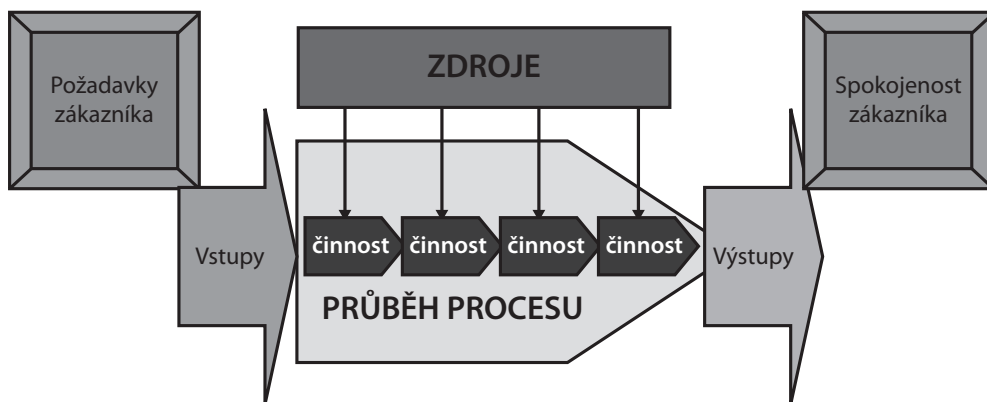
Hodnota – atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný. Lze rozlišit podle povahy finanční, sociální, kulturní a morální hodnotu. Morální hodnoty jsou víceméně univerzální, zatímco kulturní hodnoty se mohou měnit podle organizací, stejně jako podle zemí. Kulturní hodnoty v organizaci by měly být vztaženy k poslání organizace.

Znalosti – informace s návodem na využití. Informace jsou data zasazená do určitého kontextu a perspektivy a data jsou holá fakta.

Proces – soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přídavnou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Přičemž vstup (vstupy) představuje vždy definovanou vstupní veličinu (zadání) a výstup pracovní výsledek činnosti. Vstup, respektive výstup, je hmotný či nehmotný objekt. Všechny ostatní vstupující veličiny (pracovníci, materiál, technika, pomůcky atd.) jsou zdroje. Zákazník je subjekt, kterému je výstup procesu určen, respektive předán. Subjektem může být osoba, organizace nebo proces (který následuje po procesu, jehož výstup je využit). Proces vyjádřený ve formě schématu je uveden na obrázku 1.1. Procesy každé organizace, tedy i organizace veřejné správy, se člení dle důležitosti, která je vztažena k **přidávání hodnoty pro externího zákazníka**, na tři kategorie procesů. **Procesy rozdělujeme do kategorií dle důležitosti procesu na:**

- **Hlavní procesy** – vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, který představuje hlavní (klíčovou) oblast existence organizace. Hlavní procesy tedy přímo zabezpečují plnění poslání, tj. naplňují důvod existence organizace.
- **Řídící procesy** – určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace. Zabezpečují, že poslání je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení (manažerské procesy).
- **Podpůrné procesy** – zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (hmotné / nehmotné), ale přitom nejsou součástí hlavních procesů. Zabezpečují chod organizace.

Klíčové (kritické) procesy – procesy v rámci procesů řídicích, hlavních i podpůrných, které jsou v daném období (situaci) v organizaci zásadní (prioritní) ve vazbě na stanovenou vizi a strategii organizace, respektive kritické faktory úspěchu. Klíčové procesy podléhají změnám – co je kritické nyní, nemusí být kritické po realizaci potřebných opatření (například: promyšlená příprava a realizace investic, partnerství pro získání zdrojů EU, řízení změn, konkrétní výkon státní správy s vysokou četností a důležitostí, rozpočtový proces, kontrolní činnost).



Obrázek 1.1 Schéma procesu

Zainteresané strany – jsou osoby nebo skupiny mající zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace, např. zákazníci / občané, pracovníci, společnost, inspekční orgány, média, dodavatelé, ale také například vláda, reprezentovaná volenými (nebo jmenovanými) vedoucími pracovníky, a nadřízené vládní organizace. Zinteresanou stranou může být také sama organizace nebo její části. Hlavní zinteresanou stranou jsou externí zákazníci, kterým je primárně určen výrobek nebo poskytovaná služba stanovená v poslání organizace.

Strategické cíle konkretizují schopnosti, které musí být dosaženy celkově, nebo v nějaké kombinaci z důvodu dosažení nějakého zásadního, souhrnného výsledku (dopadu) pro plnění poslání nebo vize organizace.

Specifické cíle jsou výsledky, které musí být dosaženy celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů v plánu. Specifické cíle jsou obvykle „milníky“ podél cesty, když je implementována strategie.

Strategie – způsob (cesta), kterým organizace realizuje své poslání a vizi. Je založena na potřebách hlavních zinteresaných stran (primárních externích zákaznicích) a podporována příslušnými politikami (koncepty), plány, cíli, záměry a procesy. Zpravidla jde o prostředky, metody, procesy a zdroje vyžadované celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů, včetně jejich případné změny.

Kritické faktory úspěchu – přednostní podmínky, které musí být splněny, abychom dosáhli stanovených strategických cílů.

Total quality management (TQM – celkový management kvality) – filozofie managementu zaměřená na zákazníka, využívající analytické nástroje a týmovou práci, která vyžaduje zapojení všech pracovníků, usilující o trvalé zlepšování hlavních činností. Existuje několik modelů TQM, z nichž jsou nejčastější model EFQM, Speyer, Malcolm Baldrige, ISO 9001:2000.

Cyklus PDCA, tzv. Demingův cyklus – přístup k řízení procesu zlepšování. Je založen na čtyřfázovém cyklu, jehož průběžné opakování zajišťuje neustálé zlepšování:

- Plan – (plánování – projektová fáze)
- Do – (realizace – prováděcí fáze)

- Check – (přezkoumání – kontrolní fáze)
- Act – (zavedení opatření – realizační fáze)

Veřejná správa – buď určitý druh činnosti (tj. spravování) nebo instituce, které veřejnou správu vykonávají. Základ organizace veřejné správy tvoří **státní správa**, místní a zájmová **samospráva**. Patří sem i další subjekty, pověřené výkonem veřejné správy, jako veřejné fondy, veřejné nadace, ale i soukromé osoby, pokud jim byly svěřeny některé úkoly veřejné správy.

Výkonnost vyjadřuje stupeň (míru) dosažených výsledků osobou, týmem, organizací nebo procesem.

Zdroje zahrnují pracovníky, materiál, technologie, finanční prostředky apod., které se vyžadují pro implementaci strategií nebo procesů. Náklady na tyto zdroje jsou zpravidla vyjádřeny ve formě rozpočtu.

Modely strategického řízení

Jak již jsme uvedli chápání pojmu strategického řízení, jeho výklad a především obsah není dosud zcela jednotný. V literatuře se můžeme setkat s různými přístupy a druhy definicí. Joyce (1999, s. 3) uvádí, že není lehké vystihnout tento pojem, neboť strategické řízení se může transformovat na základě změny situace a v rámci jedné organizace mohou současně existovat různé typy strategických akcí. V podmínkách veřejné správy to především představuje sloučení požadavků zákonných (výkonu státní správy) a požadavků politických.

Wokoun a Mates (2006, s. 33) uvádějí, že strategický management sice přepokládá strategické plánování, avšak mnohem více zahrnuje proces řízení organizace strategickým způsobem na kontinuální bázi. Přístup Brysona (2003, s. 39), který do rámce strategického managementu zahrnuje: hodnoty, poslání, vize, strategické plánování, rozpočtování orientované na výsledky, řízení výkonnosti, strategické měření, hodnocení interního a externího prostředí, poukazuje na to, že je nezbytné vycházet z uplatňování vzájemných vazeb mezi těmito prvky.

Strategické aktivity lze nalézt od svého vzniku v 50. letech 20. století. Vývoj můžeme rozdělit do tří etap, které lze nazvat dlouhodobé plánování, strategické plánování a strategické řízení. Tato terminologie je obecně přijímána, avšak v pojmech i chápání dochází ke vzájemnému prolínání, někdy dokonce k rozporům.

Dlouhodobé plánování

Dlouhodobé plánování bylo reakcí firem na rychlé změny vývoje trhu a na jeho nové složitosti, které se odehrávaly po druhé světové válce. Situace si vyžadovala provádění rychlejších a radikálnějších změn uvnitř firem než v předchozím období. Tato situace se začala projevovat především ve Spojených státech, kde bylo nutné nahradit dosavadní již nepostačující systém rozpočtování. Bylo nutné nalézt nový nástroj, který by byl schopen připravit firmu na budoucí období s dříve nepoznaným důrazem na konkurenceschopnost a potřebu rozvoje firmy a expanze. Řešením se stalo dlouhodobé plánování, které se velmi rychle osvědčilo a téměř okamžitě bylo přijato všemi velkými firmami a množstvím firem středních. Významným prvkem dlouhodobého plánování bylo provádění prognózy vývoje budoucnosti. Provádění prognózy vývoje vycházelo z předpo-

kladu, že budoucnost lze prognózovat na základě extrapolace minulého vývoje – růstu (v tomto období se vývoj rovnal růstu) – a na základě těchto výsledků si stanovovat pozitivní cíle.

Strategické plánování

Po prvních pokusech provádění dlouhodobého plánování přichází v 60. letech, necelých deset let po používání dlouhodobého plánování, strategické plánování, které má již charakteristiky dnes používaných přístupů. Zásadní příčinou zavedení strategického plánování byla saturace a velký pokles růstu mnoha trhů. Tyto změny uměl málokdo v této době vysvětlit, ale bylo zřejmé, že přístup dlouhodobého plánování, jehož podstatou je předpoklad růstu na základě extrapolace a kladení pozitivních cílů, není pouze přínosem pro firmu, ale je i zdrojem rizika a nebezpečí, které z tohoto přístupu pramení. Strategické plánování je komplexní a náročnou metodou, která vyžaduje mnohem více času na zpracování cílů nežli dlouhodobé plánování. Těmto novým chápáním dali vědecký základ především Alfred Chandler, skupina čtyř profesorů Harvardské univerzity, a Igor Ansoff. Profesoři Harvardu Learned, Christensen, Andrews a Guth vydali v roce 1965 knihu *Business Policy – Text and Cases*. V tomto díle popsali vytvoření metodologického rámce, vycházejícího ze silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb okolí, hodnotového systému podniku a podnikových cílů. Toto dílo obsahující i případové studie pak vešlo později ve známost pod názvem LCAG (což je akronym příjmení uvedených profesorů). Igor Ansoff v roce 1965 vydal knihu *Corporate strategy*. V této publikaci, ve které byla posunuta strategie do nových dimenzí, jasně definoval strategii jako pravidlo na rozhodování v prostoru: oblast aktivit, výrobek a trh. Zavedl do managementu i pojem synergie, růstové vektory a částečně i konkurenční výhoda.

Základní myšlenka strategického plánování spočívá v nalezení konkurenční mezery organizace. Prvním krokem je zpracování výhledové analýzy identifikující trendy, hrozby, příležitosti a jednotlivé významné události z okolí firmy, které mohou změnit dosavadní vývoj výkonu organizace. Rozdíl mezi prognózou vycházející z této analýzy, tj. výsledky, které firma nejpravděpodobněji dosáhne, a prognózou výsledků vycházející z extrapolace dosavadního vývoje (dlouhodobé plánování), se nazývá mezerou kontroly, tj. rozdílem vycházejícím ze skutečnosti, že do prognózy byly včleněny výsledky a vlivy analýzy prostředí.

Druhým krokem strategického plánování je konkurenční analýza. Výsledkem této analýzy je identifikace určitého potenciálu zlepšení výkonu organizace na základě úspěšnosti v jednotlivých oborech, ve kterých organizace působí. Tato analýza ukazuje, které obory se budou slibně vyvíjet a které naopak mají budoucnost nejistou.

Na konkurenční analýzu navazuje třetí – portfolio analýza. V rámci této analýzy jsou srovnávány výhledy firmy v jednotlivých oborech, stanovovány priority a alokovány zdroje pro realizaci strategií v jednotlivých oborech. Při komparaci a sloučení výsledků provedených analýz je organizace schopna dosáhnout vyššího výkonu. Tento výkon je vyšší o tzv. konkurenční mezeru od vývoje určeného pouze na základě analýzy prostředí. V této chvíli je celková analýza strategické mezery ukončena a mohou se stanovit rozpočty a programy pro realizaci cílů. Mnoho organizací doplňuje uvedené analýzy dalším krokem: analýzou diverzifikace. Ta identifikuje nedostatky v současném portfoliu oborů a určí nové obory, které budou pro organizaci přínosné. Tímto krokem zabezpečuje rozšíření oblastí podnikání a služeb, tedy celkového výkonu organizace.

Strategické plánování se v 60. a 70. let potýkalo se značnými problémy převážně z toho důvodu, že organizace, které je začaly využívat, očekávaly, že se jim podaří splnit určené cíle, podobně jako tomu bylo v minulosti při dlouhodobém plánování. Složitost tvorby strategických plánů společně s mnoha analýzami však v mnoha případech paralyzovala vývoj organizace nebo v lepším případě jen zabíjela intuici a kreativitu manažerů. Plány byly považovány za nejnvýznamnější počín manažera, stávaly se samospasitelné a pozapomínalo se na to, že strategické plánování je pouze jedním z nástrojů řízení organizace. Mechanické činnosti tvorby a realizace strategie založené na různých analýzách musely být později doplňovány identifikací ambicí a zájmů manažerů odpovědných za realizaci stanovených strategií.

Strategické řízení

Jeho vznik je spojován s polovinou 80. let. V tomto období se začala pozornost (jako reakce na příliš mechanistický charakter dosavadního chápání strategie) zaměřovat na zatím opomíjené záležitosti týkající se zejména lidských zdrojů, organizace a technologie.

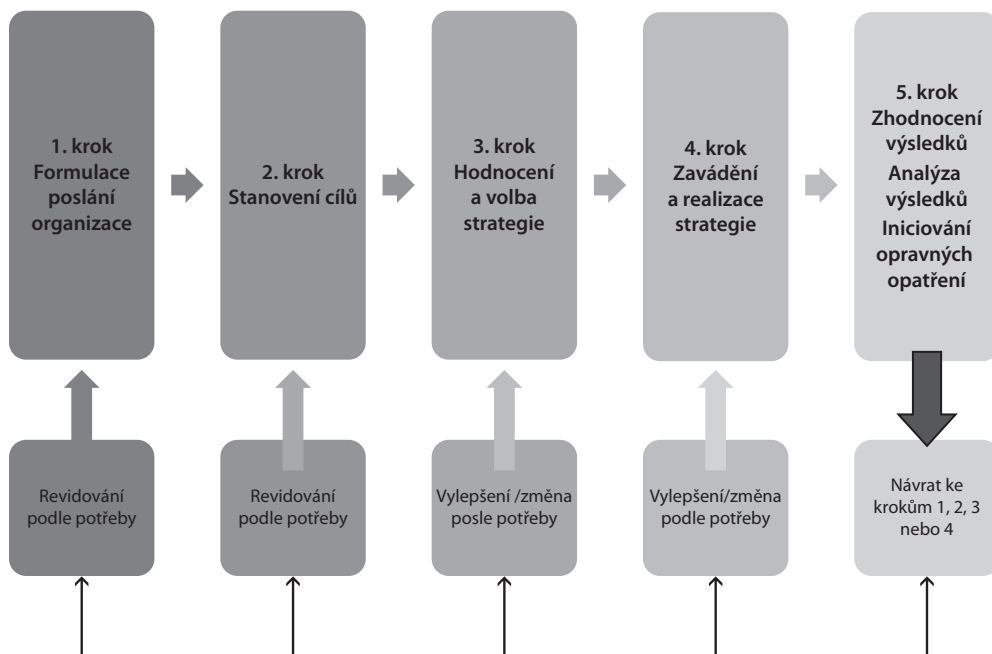
Úspěch nově zvolené strategie nezávisí pouze na změnách vnějšího prostředí, ale rovněž i na schopnostech firmy, která se mění se změnami tohoto prostředí. Prognózování a plánování se netýká pouze vnějšího prostředí, ale nově i záležitostí uvnitř firmy. Tyto dvě činnosti se musí vzájemně doplňovat a podporovat. Do oblasti zájmů se tak dostávají firemní schopnosti, kultura, styl řízení i provádění vnitřofiremních změn.

Představiteli tohoto nového pojetí strategie jsou především M. Porter, H. Mintzberg, K. Ohmae (starší díla těchto autorů jsou na pomezí strategického plánování a strategického řízení). **Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.**

Strategie tedy dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders). Snad právě proto H. Mintzberg (1994) tvrdí, že efektivní stratég je člověk, který umí žít s protiklady. Jeho podání strategie je takové, že strategie je model (vzor, šablona) či plán, který integruje hlavní organizační cíle a posloupnost činností do soudržného celku.

Rozdílné pojetí strategie se projevuje v tom, jak chápou někteří autoři strategické cíle. Jedni začleňují cíle jako součást strategie, druzí považují strategii jako prostředek pro dosažení předem vymezených cílů. Významem a obsahem pojmu strategie se budeme podrobně zabývat v následující části. Proces strategického řízení tedy můžeme rozčlenit v souladu se základními funkcemi řízení na proces strategické plánování, proces implementace strategie a proces strategické kontroly a hodnocení. V rámci všech těchto funkcí řízení se provádí analyzování.

Mnoho zahraničních autorů hovoří o tzv. modelech procesu strategického řízení, které jsou sice zjednodušující, ovšem vymežující rámec tohoto procesu. Na obrázku 1.2 je uveden tradiční model procesu strategického řízení podle Thomsona a Stricklanda (1987), skládají se z pěti na sebe navazujících základních prvků. Formulace poslání, stanovení cílů, hodnocení a volba strategie, zavádění a realizace strategie a zhodnocení výsledků s analýzou situace a iniciací opravných opatření, které vedou k opakování celého cyklu.

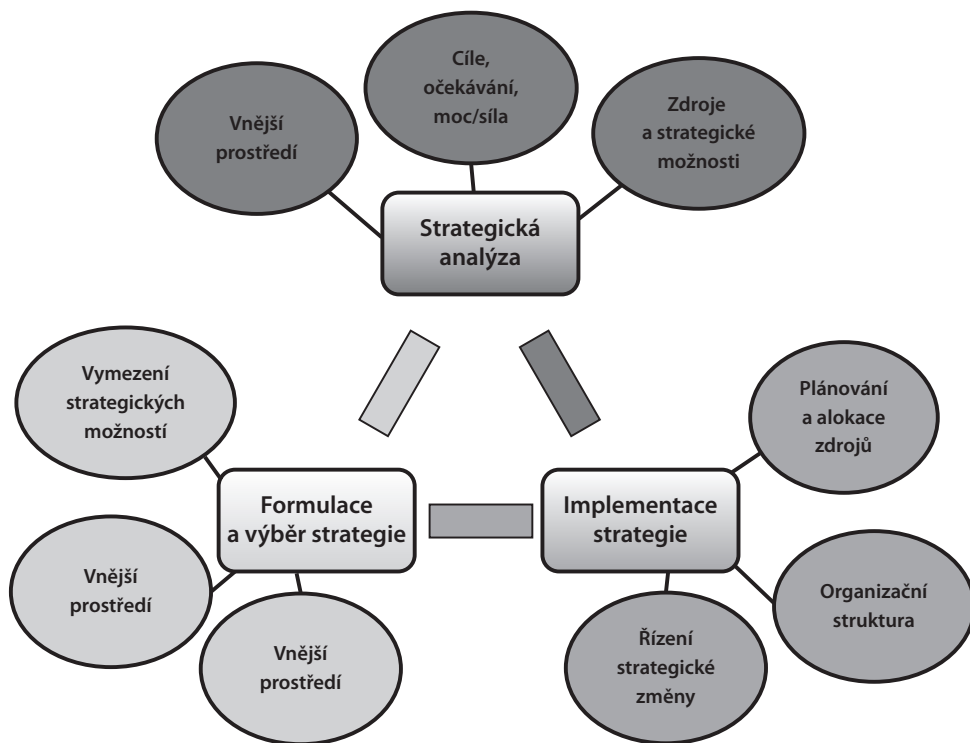


Obrázek 1.2 Tradiční model procesu strategického řízení podle Thomsona a Stricklanda (1987)

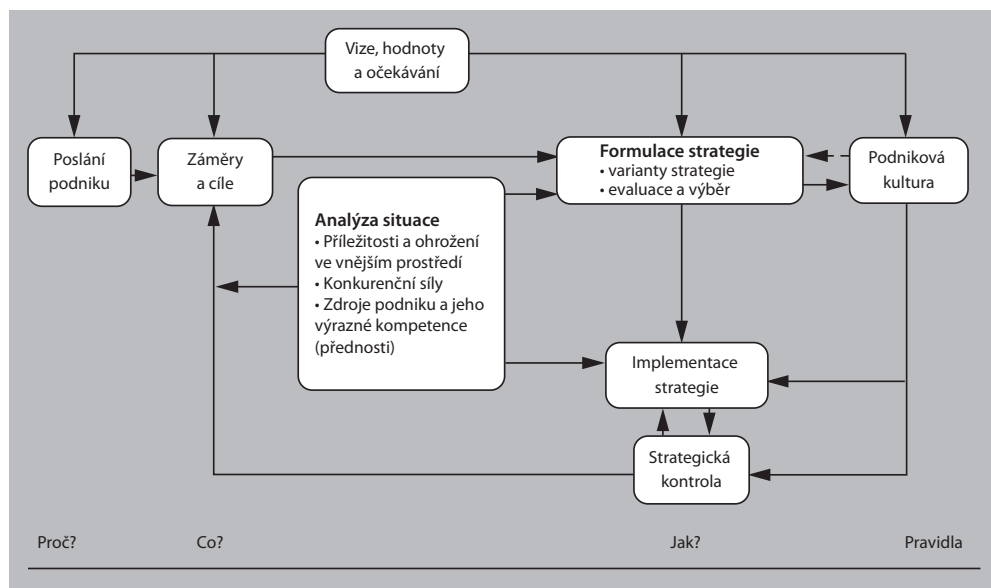
Ideální model strategického řízení zřejmě neexistuje, odborná literatura se však shoduje, že by měl být uskutečňován v určitých, logicky navazujících fázích. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 6–7) chápou strategický management jako nikdy nekončící proces a jako posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání, cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení, výběrem té nejlepší, její implementací do praxe a kontrolou průběhu její realizace. Strategické řízení se tedy uskutečňuje jako proces, který je souborem manažerských rozhodnutí a postupů, dlouhodobě určujících fungování a činnosti organizace. Podle Johnsona a Scholese (2000, s. 16) takový proces obsahuje porozumění strategické pozici, strategickou volbu a strategickou implementaci. Model strategického řízení podle Johnsona a Scholese (1988), kteří opouští tradiční pojetí při zachování všech podstatných složek tohoto procesu, je uveden na obrázku 1.3.

Integraci výše uvedených modelů, včetně některých prvků uváděných jinými autory, je pak model strategického řízení podle Digmana (1990) – viz obrázek 1.4.

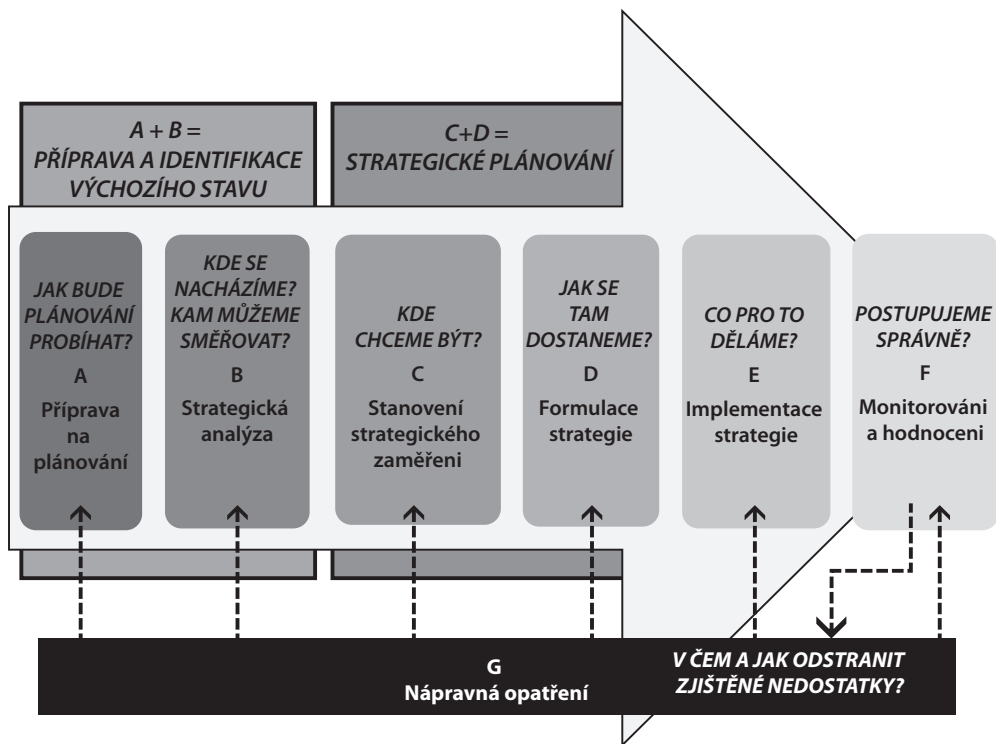
Pro podrobný popis problematiky strategického řízení je možné se na ně dívat jako na soubor procesů, viz obrázek 1.5. V rámci této skupiny procesů se provádí příprava na strategické plánování, strategická analýza, stanovení strategického zaměření, formulace strategie, implementace strategie a její monitorování, hodnocení a nápravná opatření. Popis strategického řízení z hlediska uskutečňovaných procesů v rámci strategického řízení umožňuje rozpracovat a objasnit tento postup do jednotlivých činností a dále umožňuje i přiřazení metod a nástrojů, které jsou v rámci jednotlivých procesů uskutečňovány. Podrobně tento model rozebereme v následující kapitole.



Obrázek 1.3 Model procesu strategického řízení podle Johnsona a Scholese (1988)



Obrázek 1.4 Integrovaný model procesu strategického řízení podle Digmana (1990)



Obrázek 1.5 Model strategického řízení jako skupina procesů

V současnosti má mnoho organizací zkušenosti s tím, že úspěšná realizace strategie, respektive úspěch strategického řízení, závisí vedle použití formálních modelů, postupů a metod také na kulturních a psychosociologických aspektech v organizaci. Díky velké rychlosti změn v dnešní globalizované společnosti bývá také zpochybňován význam možnosti analytického strategického plánování.

V následující tabulce 1.1 jsou uvedeny existující myšlenkové školy strategického řízení podle Mintzberga (1999).

První tři jmenované školy mají charakter preskriptivní, což vyjadřuje, že dávají k dispozici vzory, příručky a postupy pro úspěšnou a správnou formulaci strategie. Poskytují tedy metodiku pro tvorbu strategie, ale neukazují, jak se strategie v organizacích reálně vytváří.

Dále uvedené myšlenkové školy mají naproti tomu deskriptivní charakter. Popisují tedy, jak se strategie prakticky realizují a soustřeďují se na specifické dílčí oblasti procesu rozvoje strategie. Napomáhají nalézt rovnováhu mezi různými centry moci a zájmů v organizaci, tak aby mohla být zpracovaná úspěšná strategie.

Tabulka 1.1 – Školy strategického řízení podle Mintzberga (1999, s. 1)

Myšlenkové školy strategického řízení	Stručná charakteristika	Hlavní představitelé
Škola designu	Tvorba strategie jako koncepční proces	Selznick
Škola plánování	Tvorba strategie jako formální proces	Ansoff
Škola umístění	Tvorba strategie jako analytický proces	Porter
Podnikatelská škola	Tvorba strategie jako vizionářský proces	Schumpeter
Kognitivní škola	Tvorba strategie jako mentální proces	Simon
Škola učení se	Tvorba strategie jako vzdělávací proces	Lindblom
Škola moci	Tvorba strategie jako proces vyjednávání	Allison, Astley
Škola kultury	Tvorba strategie jako kolektivní proces	Rhenman, Norman
Škola okolního prostředí	Tvorba strategie jako proces reakce	Hannan, Freeman
Škola konfigurace	Tvorba strategie jako transformační proces	Chander, McGill-Gr.

Ať se rozhodneme pro kteroukoli variantu modelu strategického řízení, skutečností zůstává, že strategické řízení by mělo být chápáno jako nikdy nekončící proces, který v sobě obsahuje logické a poslušné kroky.

Modely strategického řízení ve veřejné správě

Modely strategického řízení uplatňované ve veřejné správě je možné podle Jouyce 1999, s. 6, členit na nejméně čtyři modely:

- Klasický model plánování
- Podnikatelský model strategického řízení
- Visionářský model strategického plánování
- Model strategického managementu založený na předvídání budoucnosti

Klasický model plánování se uskutečňuje od roku 1977, kdy byly strategické plány tvořené americkými státními orgány hodnoceny se souhlasem Kongresu. Souhlas byl posuzován několika logickými otázkami: Je programové prohlášení v souladu se zákonným nařízením? Je orientováno na výsledek? Jsou strategické cíle měřitelné a jsou provázány s programovým prohlášením? Je plán diskutován a koordinován i s jinými orgány a je zabráněno zbytečné duplicitě? Jsou brány v úvahu externí faktory? Jsou popsány zdroje strategických požadavků? Má organizace datovou kapacitu, aby vytvořila základní data a použila měřítko výkonnosti? Popisuje plán, zda došlo ke konzultacím se stakeholders a jak byly využity jejich připomínky? Odpovědi na takto kladené otázky pak ukazují, zda jsou zpracované strategie jasné a logické.

Veřejné organizace se často musí vyrovnávat s relativně rychlými změnami v politickém myšlení. Na druhé straně volený management, který vyžaduje tento přístup, může požadovat mnoho psaných strategických plánů, což ale následně nezaručuje jeho realizaci. V manažerském pojetí toto množství papírů může být ovšem bezcenné a uspokojí pouze administrativní orgány. Hlavní obrat v přístupu ke strategickému plánování nastává ve vyspělých zemích díky populárním analýzám

o potížích veřejného sektoru, které se prováděly v 90. letech. Zásadní impulzy pro uplatňování strategického plánování lze spatřit v problémech fiskálního stresu, z tohoto důvodu je potřeba udělat více za méně a ve společenských změnách, které způsobují, že spotřebitelé očekávají větší možnost volby. Strategické plánování prokazatelně napomáhá veřejným organizacím k systémovým změnám a inovacím. Studie britské samosprávy (Flynn a Talbot, 1996) ukázala, že většina organizací má formální strategické plánování, jež zajišťuje rozsáhlé výhody. Představitelé územních samospráv v rámci této studie potvrdili, že jim strategické plánování napomohlo k dosažení cílů, k splnění úkolů, k specifikování klíčových faktorů úspěchu a k zajištění lepšího využití zdrojů.

Podnikatelský model strategického řízení je uplatňován od osmdesátých let minulého století na základě myšlenky řídit veřejné organizace jako podniky. Základní příčinou jeho zavedení bylo, že veřejný sektor utrácí příliš mnoho peněz s malým efektem. Fungovat jako podnik znamenalo chovat se lépe ke klientům a k uživatelům veřejných služeb. Často se navrhovalo, aby se s uživateli služeb jednalo jako se „zákazníky“. Podnikový přístup se v některých oblastech veřejného sektoru dokonce aplikoval i na interní vztahy, takže hierarchické struktury byly nahrazeny (či obohaceny) vztahem kupující – poskytovatel. Plánování se samozřejmě stalo „obchodním plánováním“. Jedním z hlavních rysů podnikového modelu veřejných organizací je skutečnost, že rozvoj strategického přístupu k řízení začal v ten samý okamžik, kdy byly přeneseny kompetence na přední liniové manažery (tzv. front-line managers). Posílení kompetencí liniových manažerů vedlo především k tomu, že byla posílena jejich odpovědnost za svěřený úsek. Strategický přístup se neodráží pouze v dlouhodobém plánování či v definování předpovědí budoucnosti. Přístup je strategický ve smyslu vytváření programových prohlášení, hodnot a schvalování plánů, které umožňují přenos rozhodování.

Vizionářský model strategického plánování je na rozdíl od podnikového modelu zaměřený převážně na dlouhodobé plánování. Podstata tohoto modelu je v tom, že se nejprve definuje budoucí stav, kterého má být dosaženo. Na základě této definice se identifikují aktivity, které vedou ze stavu současného do stavu žádoucího. Představitelé veřejné správy jsou zapojeni do procesu strategického managementu prostřednictvím tvůrčích manažerských metod (jako je brainstorming nebo jiná metoda), s jejichž pomocí je definována strategická vize a zaměstnanci jsou ovlivňováni prostřednictvím ztotožnění se se souborem hodnot dané organizace. Tyto hodnoty lze někdy charakterizovat jako soubor cílů, jindy mohou představovat morální prohlášení, jež definuje, jakými způsoby bude naplňováno stanovené poslání či strategie. Další charakteristikou tohoto modelu je vidět tyto hodnoty jako směr, který stmeluje všechny zúčastněné. Soubor hodnot reprezentuje jednotný a sdružující kulturní aspekt, podporující zavedení strategie. V tomto modelu není podstata v přenesení pravomocí, ale naopak spíše v centralizovaném strategickém řízení, se kterým se všichni zaměstnanci ztotožňují.

Model strategického managementu založený na předvídaní budoucnosti, který se na strategickou změnu dívá z dlouhodobého pohledu, a stejně jako vizionářský model definuje strategické vize. Plánování uskutečňované pomocí tohoto modelu není pouze o identifikování aktivit, které dovedou organizaci ke strategické vizi, ale zaměřuje se také na analýzu zdrojů a schopností a vytváření partnerství s ostatními organizacemi, které se mohou podílet na realizaci strategické vize. Tento typ strategického řízení je charakterizován druhem intelektuálního vedení, které má zájem na tom, aby se manažeri i zaměstnanci zapojili jak srdcem, tak myslí a aby se zajistil jejich souhlas s daným strategickým směrem. Toto intelektuální vedení především napomáhá identifikovat, posuzovat a zvládat rizika a přínosy při vypracování a realizaci strategií. Rizika

a přínosy se objevují proto, že vnější prostředí vytváří alternativní hrozby a příležitosti, u nichž musí být posouzeno, zda kvůli nim neexistuje potenciál pro zpoždění nebo rychlejší dosažení strategické vize. Tyto hrozby nebo příležitosti obsahují určitou míru nejistoty, neboť odvrácení hrozby či realizace příležitosti vyžaduje znalosti a správný úsudek. Z toho vyplývá, že součástí tohoto modelu je i strategický management problémů (tzv. issue management).

Jak lze chápat strategii organizace

Máte zpracovanou strategii a řídíte se jí (postupujete podle ní)? Bezesporu ano. Nikdo z řídicích pracovníků by neodpověděl nic jiného. Pokud bychom však položili konkrétnější otázku – jaká je strategie vaší organizace? – odpovědi by byly značně rozdílné. Je to způsobeno tím, že pojem strategie se v rámci řízení (managementu) používá velmi často, ovšem s různým významem a chápáním. Není tudíž možné najít jednu vyčerpávající definici. Mnohdy je pojem strategie zaměňován s pojmy poslání, vize nebo strategické cíle. Ovšem zjednodušeně řečeno stanovené poslání nám odpovídá na otázku, proč organizace existuje. Vize nebo strategické cíle nám stanovují, co chce organizace dosáhnout, tedy za jaký časový horizont chce být ve stanoveném stavu, situaci nebo mít daný výsledek. Strategie by nám pak měla odpovídat na otázku, jak daného požadovaného stavu dosáhneme. Než si definujeme, jak můžeme pojem strategie chápat my, pojďme se podívat, jak strategii chápou odborníci zabývající se touto problematikou. Mintzberg (1990) považuje strategii za „model (vzor, šablonu) či plán, který integruje hlavní organizační cíle, politiky a posloupnost činností do soudržného celku“. De Witt a Mayer (1991, s. 14) charakterizují strategii jako plán naplnění poslání organizace. Johnson, Scholes (1993) o strategii uvádí, že „strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders)“. Wells a Doherty (1995, s. 33) uvádí, že strategie vysvětluje, jak bude strategických cílů dosaženo. Podle Portera (1996) je strategie vytváření jedinečné a hodnotu tvořící tržní pozice, včetně mnoha rozdílných obchodních činností. (Je ovšem nutné poznamenat, že Porter se zabýval konkurenční strategií, nikoliv strategií jako takovou.) Ve smyslu aktivního řízení je těžištěm zájmu zamýšlená strategie. Horváth & Partners (2002, s. 22) strategii chápou jako zamýšlený nebo odvozený zásadní způsob postupu či jednání podniku a jeho relevantních dílčích oblastí za účelem odlišení se od konkurence a tím i dosažení dlouhodobých cílů. Strategií je možné definovat také jako (EIPA, 2006, s. 57): „Dlouhodobý plán prioritních aktivit, který je sestaven za účelem dosažení hlavního nebo celkového cíle nebo pro naplnění poslání.“ Podle EFQM (2003, s. 51) je strategie způsob, kterým organizace realizuje svoje poslání a vizi. Je založena na potřebách hlavních zainteresovaných stran a podporována příslušnými politikami, plány, cíli, záměry a procesy. Vzhledem k tomu, že pojem strategie byl až do začátku minulého století výlučně doménou vojenské teorie a praxe, podíváme se také, jak je možné definovat pojem vojenská strategie, a to podle Vojenského terminologického slovníku Ministerstva obrany USA (1987, s. 232): „Vojenská strategie je umění a věda využívání ozbrojených sil státu pro dosažení cílů státní politiky použitím síly anebo hrozbou jejího použití.“

Shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie vypracoval Henry Mintzberg (1994), který uvádí, že strategie je chápána několika různými způsoby, nejčastěji následujícími čtyřmi: Plan (plán); Pattern (model chování); Position and Perspective (pozice a charakter organizace). Význam těchto přístupů k chápání pojmu strategie Mintzberg (1994) uvádí jako následující:

Strategie jako **plán (plan)** – pojetí, které chápe strategii jako záměrnou (plánovanou), posloupnost akcí směřující do budoucnosti (cestu, jak se dostat „odsud tam“).

Definování strategie jako plánu je nedostatečné v situacích, kde je třeba definicí obsáhnout i výsledné chování. Proto se strategie vymezuje také jako **model chování (pattern)**. Na rozdíl od pojetí strategie jako plánu, tj. jako strategie zamýšlené, odvíjí se model chování od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný model. Jde tedy o „zásadové“ pojetí, které naznačuje ve strategii shodu chování v čase, ať toto chování je nebo není záměrné.

Strategie ve smyslu **pozice (position)** zdůrazňuje pojetí, pro něž je ve strategii důležité „umístění“ organizace ve vztahu k prostředí, v němž organizace působí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi (1985) a jeho pokračovatelům, které vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh.

Naproti tomu pojetí strategie jako **charakter organizace (perspective)** je podporováno například Druckerem, podle něhož je strategie způsob (konceptce) podnikání. Klíčovými implikacemi tohoto pojetí jsou dvě roviny: a) strategie je koncept, abstrakce v myslích zainteresovaných stran, b) je to perspektiva sdílená všemi členy organizace, jde tedy o sjednocení pracovníků organizace ke společnému způsobu myšlení a chování.

Dobson a Starkey (1993) uvádí, že v zásadě existují dva přístupy k pojetí strategie. První přístup (který je v českém prostředí uplatňovaný především organizacemi veřejného sektoru) chápe strategii jako dlouhodobý plán, respektive ji ztotožňuje s plánováním. Tvorba strategie v tomto pojetí je vytvářena „top-down“ (shora-dolů), kdy se nejdříve shromažďují informace, které jsou analyzovány, a na jejich základě je stanovena strategie, která se dále rozpracuje ostatními organizačními jednotkami. Druhý přístup se orientuje na ad hoc reakce na významné změny v podnikatelském prostředí a v postavení organizace na trhu. Strategii je v tomto pojetí nezbytné vytvářet, případně aktualizovat nepřetržitě a neperiodicky, čas od času, jako např. strategický plán. Strategie potom může mít i formu vývojových scénářů a reakcí organizace na jednotlivé varianty budoucího vývoje.

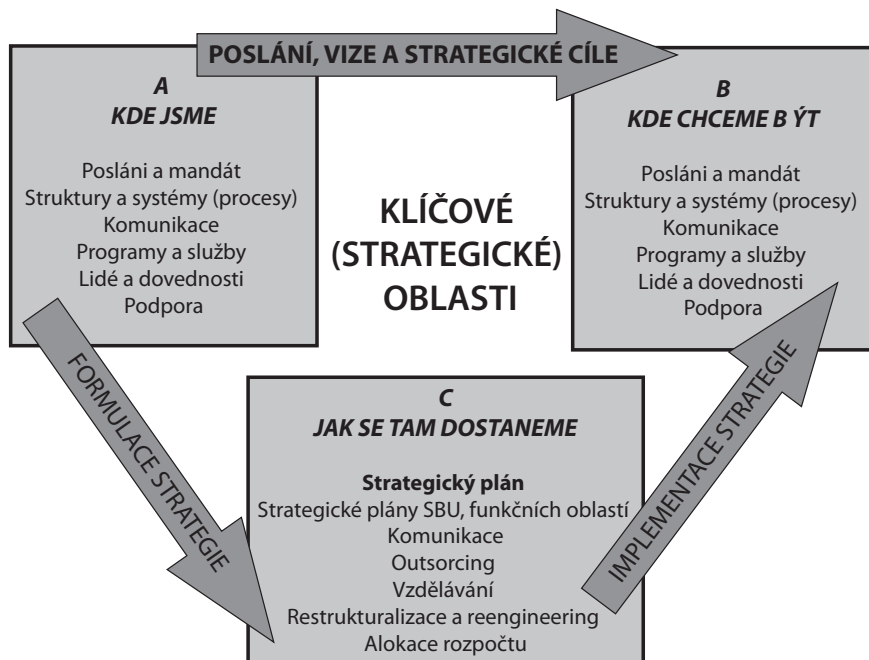
Steiner ve své publikaci *Strategic Planning* (1979) pojem strategie, mimo poznámky v závěru knihy, nedefinuje. Některé z definic strategie, na které Steiner (1979) poukazuje, zahrnují následující:

- Strategie je aktivita vrcholového managementu v tom, co je pro organizaci nejzásadnější.
- Strategie se vztahuje k rozhodnutí o základním směřování organizace, tedy k jejímu účelu a poslání.
- Strategie zahrnuje důležité akce nezbytné pro realizaci vytyčeného směřování organizace.
- Strategie poskytuje odpověď na otázky: Co by měla organizace dělat? Jaké jsou výsledné stavy (cíle), o které usilujeme, jak bychom jich mohli dosáhnout?

Strategie je tedy cesta (postup, způsob, záměr), jak dosáhnout požadovaných (plánovaných, stanovených) strategických cílů, respektive výsledného budoucího stavu. Tato cesta je ohraničena stanoveným posláním organizace, jejími disponibilními zdroji a předpokládaným vývojem prostředí, ve kterém se pohybuje, a vytyčena stanovenou vizí a požadavky zainteresovaných stran.

Jak vyplývá z předcházejícího, strategie může být stanovena v různých formách, a to jako záměr, plán, koncepce atp.

Z těchto různých pojetí můžeme vygenerovat pro potřeby veřejné správy definici **strategie jako dlouhodobého záměru, respektive plánu rozvoje dané organizace, který na obecnější úrovni definuje cesty k dosažení stanovených strategických cílů s vazbou na disponibilní zdroje**. Tedy strategie je cesta z výchozí situace do situace požadované (cílové). Strategie rozvoje organizace je tedy cestou z výchozího stavu do stavu plánovaného (chtěného) – viz obrázek 1.6.



Obrázek 1.6 Model strategického řízení ABCS (upraveno podle Bryson, 2004)

Na obrázku 1.6 uvedený postup z bodu A do B můžeme charakterizovat jako „filozofii“ strategie, respektive strategické zaměření. Naproti tomu postup z bodu A do C si můžeme charakterizovat jako proces formulace strategie, zatímco postup z bodu C do B je pak proces implementace strategie. Dobře strategicky plánovat, respektive řídit, pak znamená, že potřebujeme pochopit jednotlivé body A, B a C a jak mohou být vzájemně propojeny.

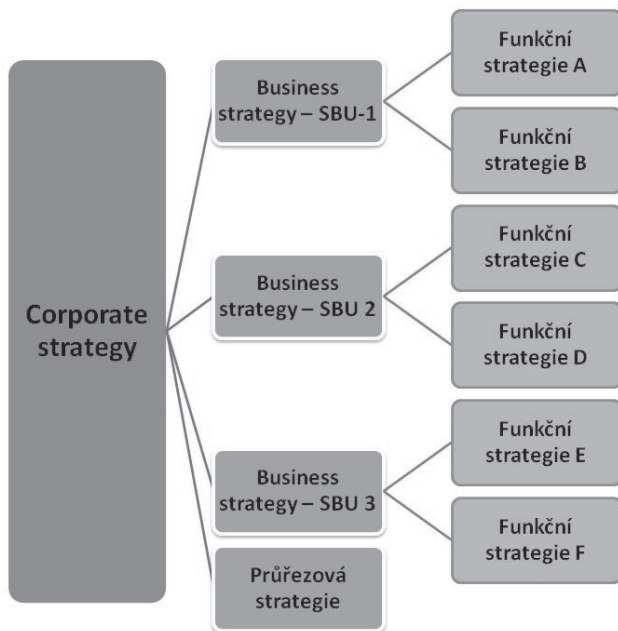
Hierarchie strategií organizace

Rozsáhlé a značně strukturované, případně nadnárodní organizace, které jsou strukturovány do několika úrovní řízení, zpravidla mají i několik úrovní strategií. Tyto strategie pak rozdělujeme u firemních organizací na (viz obrázek 1.7):

- Corporate Strategy – strategie celkového podniku
- Business Strategy– (Strategy business unit SBU) obchodní strategie

- Funkční strategie
- Průřezové, resp. horizontální strategie

Corporate strategie vymezuje základní podnikatelská rozhodnutí, která jsou o jednotlivých druzích schopností (působení / podnikání), jimiž organizace bude disponovat. V rámci tohoto



Obrázek 1.7 Hierarchická struktura strategií

vymezení se určují trhy, odvětví a oblasti podnikání a obchodu. V rámci vymezení, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován a který utlumován, se alokují disponibilní kapitálové prostředky a stanovují způsoby řízení podnikání. Corporate strategie vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých strategických obchodních jednotek firmy. Corporate strategie je rozpracováním vize společnosti a současně je zadáním pro formulaci odpovídajících business strategií. Na formulaci corporate strategie se většinou podílí pouze nejužší tým rozhodujících vlastníků a špičkových top manažerů firmy. Keřkovský, Vykypěl (2002, s. 24) doporučují členit na následující části:

1. Vyčlenění strategických obchodních jednotek a průřezových oblastí
2. Určení jejich základních strategických cílů
3. Vymezení směrů a cest naplnění vytyčených strategických cílů pro jednotlivé SBU a průřezové oblasti
4. Charakteristika schopností, kterých hodláme dosáhnout

Tyto části lze zároveň chápat jako kroky formulace této strategie. V prvním kroku je působení organizace rozčleněno do jednotlivých SBU a průřezových oblastí. Poté jsou pro jednotlivé

SBU a průřezové oblasti vytyčeny základní strategické cíle, vyjadřující jednu z možných variant budoucího vývoje konkrétní SBU nebo průřezové oblasti:

- Rozvoj schopností SBU nebo průřezové oblasti
- Udržování schopností SBU nebo průřezové oblasti
- Snižování / ztrátu schopností SBU nebo průřezové oblasti
- Dosažení nové schopnosti SBU nebo průřezové oblasti

Třetím krokem formulace corporate strategie je vytyčení základních směrů / způsobů naplnění strategických cílů jednotlivých SBU a průřezových oblastí. Především jde o stanovení tzv. **generického charakteru** business strategií jednotlivých SBU a dále o tzv. **alternativní vývojové směry**, které v návaznosti na generický charakter strategie dále vtiskují působení SBU specifický charakter.

V případě resortu obrany ČR bychom jako o corporate strategii mohli hovořit o strategii resortu obrany – viz obrázek 1.8.

Business strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Typicky se do strategických obchodních jednotek člení firmy vyrábějící různé výrobky pro různé trhy. Obsahově by business strategie měla specifikovat základní činitele rozšířeného marketingového mixu.

Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit – SBU) má podle Kotlera (1984) relativně oddělené strategické plánování, SBU jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být samostatně řízeny jako „zisková“, respektive nákladová střediska. Je definována určením skupiny zákazníků a zainteresovaných stran a jejich potřeb a očekávání, jež hodlá organizace uspokojovat. Dále se definuje technologiemi výroby nebo službami, které bude využívat (podrobněji např. Kotler, 1984). Za strategickou obchodní jednotku jsou považovány firmy zaměřené na rozdílné skupiny zákazníků nebo na více výrobků pro různé trhy. Podle Keřkovského a Vykypěla (2002) lze uplatnit tři přístupy k vymezení SBU:

1. **Organizační**, kdy je při vymezení SBU do určité míry kopírováno existující organizační uspořádání, a přitom je možno zajistit potřebnou konkurenceschopnost SBU na určitém trhu. Odpovídající business strategie je potom strategií určitého organizačního celku. Za realizaci strategie pak odpovídá management dané organizační jednotky.
2. **Strategicko-marketingový**, respektive **procesní**, kdy při vymezení SBU z pohledu zajištění potřebné konkurenceschopnosti organizace na určitém trhu není možno (případně žádoucí) kopírovat při vyčleňování potřebných zdrojů / kapacit existující organizační uspořádání. Rozhodující je dosažení vytyčených strategických cílů. Vymezení SBU potom může jít ve všech existujících organizačních jednotkách a konkrétní business strategie je potom strategií několika spolupracujících organizačních jednotek firmy. Může se tak stát, že určitá organizační jednotka se podílí na realizaci více business strategií. Při řízení organizace se pak uplatňují maticové organizační struktury; vedle liniově štábních struktur odpovědných za řízení jednotlivých organizačních jednotek (respektive za realizaci přijatých strategií) existují i horizontální řídicí struktury, odpovědné za formulaci a realizaci přijatých strategií.
3. **Projektový**, kdy SBU může pokrývat aktivity, spojené s realizací určitého strategicky významného projektu.

V resortu obrany můžeme o strategických „obchodních“ jednotkách hovořit ve smyslu poskytovaných služeb jednotlivých složek ozbrojených sil, které můžeme členit podle Vojenské strategie ČR (2008) na Armádu ČR, Vojenskou policii a Vojenské zpravodajství. V tomto případě pak můžeme hovořit o třech SBU, a to: SBU 1 – Armáda ČR, SBU 2 – Vojenská policie, SBU 3 – Vojenské zpravodajství, viz obrázek 1.8. Jako další SBU, tedy SBU 4, bychom mohli definovat Strategii výkonu státní správy. Obsahově by business strategie měla v případě ústřední státní správy specifikovat strategické cíle především pro následující prvky: **Product** (soubor poskytovaných služeb danou SBU), **Cost** (rozpočtovou politiku), **Stakeholders** (vymezení zákazníků a zainteresovaných stran, jejich požadavků a očekávání), **People** (lidské zdroje, pracovníci), **Key Process** (procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků SBU) a **Planning** (strategické akce a využití zdrojů SBU).

Pro každý z výše uvedených aspektů strategie by v business strategii měly mít na základě výsledků specificky zaměřené analýzy vymezeny strategické cíle, které daná SBU v uvažovaném časovém horizontu business strategie svými aktivitami bude plnit. Business strategie ale současně nesmí přesáhnout rámec vymezený pro ni v rámci corporate strategie. Strategie každé SBU by měly být rozpracovány do souboru funkčních strategií pro jednotlivé specifické oblasti strategického řízení, například pro oblast výzkumu a vývoje, logistiky, personalistiky, financí.

Funkční strategie zajišťuje strategický rozvoj důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Funkční strategie vychází z podmínek konkrétní SBU a situace, v níž se nachází. V podmínkách resortu obrany ČR může být funkčními strategiemi pro SBU 1 – Armáda ČR např. strategie pozemních sil a strategie vzdušných sil, viz obrázek 1.8. Funkční strategie mohou být definovány i jako průřezové – společné pro více SBU. Tato úroveň strategií se může navzájem ovlivňovat, tedy existují mezi nimi vzájemné vztahy, které mohou mít synergický účinek. Tuto skutečnost je nutné ve strategii respektovat především volbou strategických cílů.

Průřezová (horizontální) strategie definuje strategické cíle společné pro více strategických obchodních jednotek (strategic business unit). Smyslem definice je řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek. Například personální politika, mzdová politika a logistika.

Neřešením uvedených vztahů mohou vznikat problémy mezi jednotlivými SBU v důsledku jejich rozdílných zájmů. Může docházet k oslabování vzájemných vztahů SBU, které povedou k samostatnému rozhodování o investicích SBU, což obvykle vede k oslabení pozice společnosti jako celku. Nekoordinovaný postup dále může zapříčinit pomalý přenos know-how mezi SBU jednotkami atd. V podmínkách veřejné správy se uvedené jevy projevují obdobně. Rozdílnost spočívá především ve sledování účelného nakládání s veřejnými prostředky a jejich hospodárném využití. Průřezové strategie ve veřejné správě tedy sledují ty oblasti, které jsou pro jednotlivé SBU společné a případně na horizontální úrovni se ve všech jednotkách realizují. V této souvislosti tedy můžeme hovořit o oblastech vzdělávání, public relations (vztahy s veřejností), akvizice, logistika, IS/IT a podobně.

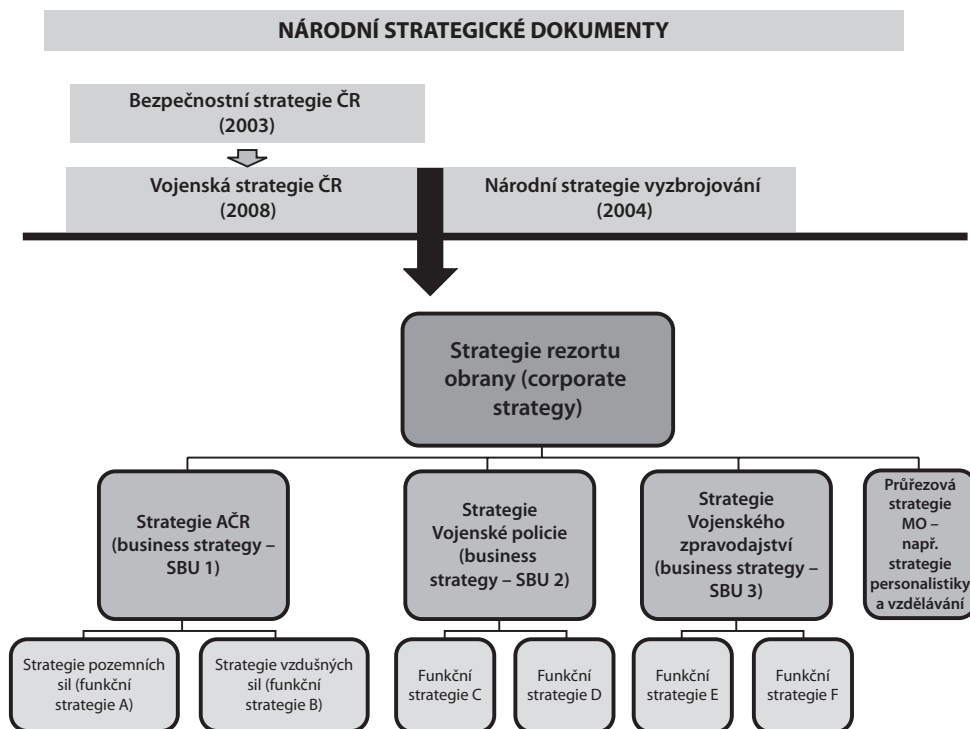
Na rozdíl od corporate (firemní) strategie, jde v případě průřezové strategie o řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek, nikoliv pouze o vytyčování strategických cílů společnosti jako celku. V resortu obrany může být průřezovými strategiemi např. strategie personalistiky a vzdělávání, strategie logistické podpory atd. – viz obrázek 1.8.

Nadnárodní a národní strategie (National strategy) představují soubor základních principů řízení, výstavby a rozvoje daného odvětví v podmínkách nadnárodních a národních institucí

a organizací. Národní strategie jsou východiskem pro zpracování navazujících strategií a koncepcí v oblastech realizujících dané odvětví. Mohou být dále impulzem pro provedení případných legislativních změn. Vychází z hodnocení současného stavu odvětví a předpokládaného globálního vývoje, z národních nebo společenských zájmů, z principů rozvoje daného odvětví a ze zahraničně-politické orientace státu nebo mezinárodního společenství.

V podmínkách resortu obrany to jsou Bezpečnostní strategie ČR, Vojenská strategie ČR a Národní strategie vyzbrojování. Tyto národní strategie se opírají o základní principy Strategické koncepce Organizace Severoatlantické smlouvy (NATO), na ni navazující Souhrnnou politickou směrnicí NATO a Evropskou bezpečnostní strategií.

Tyto národní strategie pak mohou být rozpracovány do hierarchické soustavy na sebe navazujících strategií, tvořených nadnárodní, národní, corporate, business a funkční strategií, tak jak je znázorněno na obrázku 1.8 Možný příklad hierarchické struktury strategií v prostředí resortu obrany ČR.



Obrázek 1.8 Možný příklad hierarchické struktury strategií v podmínkách resortu obrany ČR

Metodika zpracování koncepcí pro ústřední státní správu podle usnesení vlády

Jednotlivá ministerstva, respektive orgány ústřední státní správy, se při vytváření strategických, respektive koncepčních dokumentů, musí řídit usnesením vlády České republiky ze dne 3. ledna 2001 č. 10 + P k návrhu Metodiky střednědobých koncepcí. I když tato metodika řeší koncepcce střednědobého charakteru – pro časové období šesti let, případně s orientačním výhledem na delší období tam, kde je to nutné – je vhodné z ní vycházet i pro koncepční (strategické) materiály pro delší časové období. V případě resortu obrany by tato metodika měla být respektována pro všechny úrovně strategií, respektive koncepcí.

Střednědobé koncepcce umožňují sladit krátkodobé záměry se střednědobými cíli a tím dosahovat maximálních účinků z využívání omezených zdrojů. Východiskem tvorby střednědobých koncepcí jsou priority vlády obsažené v jejím programovém prohlášení. Rámec pro ně vytváří Vize rozvoje, která se vypracovává na období 15 let a obsahuje základní trendy a jejich předpokládané důsledky v daném období.

Střednědobé koncepcce se zpracovávají na základě jednotné metodiky, která umožňuje efektivní koordinaci celého procesu tvorby střednědobých koncepcí. Smyslem koordinace je vytvoření základních podmínek pro to, aby jednotlivé resortní koncepcce přispěly k realizaci celospolečenských záměrů, cílů a priorit. Neméně významným důvodem je, aby obsahovaly vzájemně sladěné horizontální vazby, které jsou předpokladem harmonického rozvoje a plného využití synergií efektů.

Při přípravě střednědobých koncepcí se zaměřujeme především na časový horizont, formální strukturu, stanovování finančních nároků, proces aktualizace, základní principy zpracování a programy.

Časový horizont střednědobých koncepcí

Předpokládá se šestiletý časový horizont, případně s orientačním výhledem na delší období tam, kde je to nutné.

Formální struktura koncepcí

Koncepcce se skládají ze dvou částí, a to z analýzy současného stavu a z vlastní koncepcce.

1. Analýza současného stavu obsahuje:

- Základní vývojové tendence uplynulého období a jejich vyhodnocení.
- Silné a slabé stránky, rizika a příležitosti (SWOT analýza).
- Vyhodnocení účinnosti stávajících rozvojových programů, tj. porovnání jejich nákladů s přínosy, zda bylo dosaženo zamýšlených účinků, případně s jakými modifikacemi.

2. Koncepcce obsahuje:

- Stanovení cílů rozvoje, včetně určení priorit, a to nejenom v poloze kvalitativní, ale tam, kde je to možné, i kvantitativní.
- Identifikaci cílů, které vyžadují spolupráci více ministerstev, a případně cílů, které jsou nekompatibilní s cíli koncepcí jiných ministerstev.

- Specifikaci programů, které konkretizují realizaci koncepce v jednotlivých dílčích oblastech.
- Kvantifikaci nároků na finanční zdroje.
- Očekávané důsledky koncepcí a programů v jednotlivých letech, a to i v průřezových oblastech, jako je oblast životního prostředí a oblast sociální (zaměstnanost), pokud je to možné i v kvantitativní podobě.
- Regionální rozměr koncepce.
- Legislativní a nelegislativní opatření, která koncepce vyžaduje.

Stanovení finančních nároků koncepcí

Základem kvantifikace finančních nároků spojených s realizací koncepcí jsou investiční a provozní náklady rozložené do jednotlivých let, na které je koncepce zpracovávána. Ve vazbě na střednědobý fiskální výhled a státní rozpočet budou v příslušných letech uváděny dva údaje – údaj týkající se potřebné výše a údaj odsouhlasený Ministerstvem financí ČR. V letech, která nejsou pokryta fiskálním výhledem, bude uveden pouze odhad příslušného ministerstva nebo ostatních orgánů ústřední státní správy.

Finanční nároky se uvádějí v členění na státní rozpočet, ostatní části veřejných rozpočtů, zahraniční zdroje, případně očekávaný příspěvek soukromého sektoru, a to vždy v členění na běžné a kapitálové výdaje v cenách výchozího roku.

Proces aktualizace koncepcí

Aktualizace koncepcí se provádí pravidelně, časový horizont aktualizace je upraven příslušným usnesením vlády. Smyslem aktualizace je reagovat na skutečný vývoj vzhledem k cílům koncepce, na výsledky průběžného vyhodnocování programů a na případné změny ve výchozích podmínkách sestavení koncepce.

Aktualizace jednotlivých programů se provádí každoročně vzhledem k jejich postupnému naplňování, ale i vzhledem k postupné konkretizaci finančních možností na jednotlivá léta a na jednotlivé programy. Proces aktualizace je sladěn s časovým harmonogramem fiskálního výhledu Ministerstva financí ČR.

Základní principy zpracování koncepcí

Základním principem vypracování střednědobých koncepcí je princip programování, prostřednictvím kterého bude zajištěno, že koncepce budou obsahovat jak analytickou, tak vlastní koncepční část.

Princip spolupráce je naplňován v průběhu tvorby koncepcí konzultacemi vybraných cílů a způsobů jejich dosažení s těmi orgány, s kterými se tyto cíle a způsoby jejich naplňování mohou dostat do vzájemného rozporu nebo naopak je nezbytná spoluúčast více orgánů na jejich realizaci.

Dalším důležitým principem je účast veřejnosti na zpracování a aktualizaci koncepcí. Jednotlivé orgány vytvoří vhodné podmínky pro to, aby se do procesu zpracování koncepcí a jejich aktualizace mohla veřejnost zapojit.

Programy koncepcí

Cíle obsažené v koncepcích budou, pokud je to možné, dosahovány prostřednictvím programů, které se zpracovávají pro určitý ucelený relativně uzavřený výsek v rámci působnosti ministerstva nebo dalších orgánů ústřední státní správy. Představují konkretizaci koncepce v tom smyslu, že ukazují, v jakých krocích a jakým způsobem budou dosahovány cíle koncepce.

Programy obsahují:

- Cíle, nástroje a cesty k jejich dosažení, pokud možno kvantifikované (časový horizont, náklady v jednotlivých letech, kvantifikace výsledků, která je nutná pro kontrolu naplňování cíle programů).
- Legislativní a nelegislativní opatření.
- Jasně definovanou strukturu financování.
- Na základě průběžného monitorování programů vyhodnocení realizace programu v uplynulém období, které je východiskem pro změnu programů, pro vyřazení existujících či zařazení nových programů, změnu jejich akcentu či prodloužení doby realizace.
- Zhodnocení vlivu na životní prostředí.
- Regionální dopady a dopady na zaměstnanost.
- přijímanými koncepcemi, strategiemi a transformacemi).
- Vyprodukované dokumenty vykazují mnoho metodologických nedostatků (chybí specifikace odpovědnosti za akce definované strategií, cíle bývají definovány vágně, bez možnosti ověření jejich naplnění atd.).

Shrnutí

Strategické řízení používá celou řadu základních pojmů, které ne vždy mají jednotný výklad jak po stránce obsahové, tak i po stránce formální. Je tedy nezbytné si toto pojmosloví ujasnit a vymezit si jednotlivé přístupy nejvýznamnějších autorů managementu. Samotné strategické řízení prošlo jednotlivými etapami vývoje, na který mají různí autoři rozdílné názory, ale i rozdílné chápání samotného pojmu strategického řízení, jeho výkladu, ale především obsahu.

V literatuře se můžeme setkat s různými přístupy a druhy definicí, které není lehké vystihnout v jednotném pojetí. Je nutné si uvědomit, že strategické řízení se může transformovat na základě změny situace a v rámci jedné organizace mohou současně existovat různé typy strategických akcí. V podmínkách veřejné správy různorodost chápání strategického řízení pak může být značně rozdílná v závislosti na charakteru, struktuře a poslání konkrétní organizace.

V současnosti má mnoho organizací zkušenosti s tím, že úspěšná realizace strategie, respektive úspěch strategického řízení, závisí vedle použití formálních modelů, postupů a metod také na kulturních a psychosociologických aspektech v organizaci.

Strategie tedy chápeme jako cestu z výchozí situace do situace požadované (cílové, plánované). Požadovaná situace / stav je stanovena definovanou vizí organizace. Na nižší hierarchické úrovni strategických „obchodních“ jednotek (SBU) je požadovaný stav stanoven strategickým cílem. Strategie je tedy způsob, jakým organizace zamýšlí dosáhnout své vize. Respektive je strategie

způsob, jakým daná SBU zamýšlí dosáhnout strategického cíle. Vzhledem k tomu, že strategie je cesta neboli způsob, jak dosáhnout požadovaného stavu, je zpravidla vztažena ke změně (reorganizaci, zlepšení, zrychlení, zavedení apod.). Ve veřejném sektoru je strategie způsob, jakým co nejlépe uspořádat disponibilní zdroje, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. V konkurenčním prostředí jde zpravidla o strategii odlišení se od konkurenta.

Ideální model strategického řízení neexistuje a je závislý na typu, zvyklostech, struktuře a dalších aspektech každé organizace. Při zkoumání a popisu problematiky strategického řízení vycházíme z předpokladu, že strategické řízení je uskutečňováno souborem procesů, kdy je v rámci této skupiny procesů prováděna příprava na strategické plánování, strategická analýza, stanovení strategického zaměření, formulace strategie, implementace strategie a její monitorování, hodnocení a nápravná opatření. Popis strategického řízení z hlediska uskutečňovaných procesů v rámci strategického řízení umožňuje rozpracovat a objasnit tento postup, ale i metody a nástroje, které jsou uskutečňovány. Podrobně tento model rozebereme v následující kapitole.

Klíčová slova

Cyklus PDCA; hlavní procesy; hodnota; klíčové (kritické) procesy; kritické faktory úspěchu; podpůrné procesy; poslání (mise); proces; řídicí procesy; řídicí procesy; specifické cíle; státní správa; strategické cíle; strategie; systém managementu (řízení); total quality management; veřejná správa; vize; výkonnost; zainteresované strany; zdroje; znalosti.

Kontrolní otázky

- S jakými základními pojmy pracujeme při strategickém řízení?
- Jaké jsou neznámější modely strategického řízení?
- Jaké modely strategického řízení jsou používány ve veřejné správě?
- Jak lze chápat strategii?
- Jaká je hierarchická struktura strategií?

Literatura

- ANSOFF, H. IGOR. *Corporate Strategy*. Quorum Books, Nev York, 1965.
- ANSOFF, H. IGOR. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall, 1984.
- ČSN EN ISO 9000:2006, *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut.
- ČSN EN ISO 9001:2008, *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut.
- ČSN EN ISO 9004:2001, *Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut.
- DE WIT, B., MEYER, R. *Strategy (Process, Content, Context)*. New York: West Publ. Company, 1995.

- DIGMAN, L. A. *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*. London: Richard D. Irwin, 1990.
- DOBSON, P., STARKEY, K. *The Strategic Management Blueprint*. Oxford: Blackwell Publ., 1993.
- DUŠEK, J., GRASSEOVÁ, M., HORÁK, R. *Výkladový slovník česko-anglické a anglicko-české manažerské a ekonomické terminologie. Příručka pro zaměstnance resortu obrany ČR*. Praha: AVIS, 2007, 210 s.
- EIPA. *Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations*. Luxemburg 2006. 90 p.
- GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
- GRASSEOVÁ, M. Současný stav strategického plánování v resortu obrany ČR. In *Teorie a praxe strategického dlouhodobého plánování 2009. Sborník uzavřené odborné mezinárodní konference*. Brno: ÚSOS Univerzity obrany, 2009, s. 25. ISBN 978-80-7231-665-6.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. Teoretická východiska strategického plánování. In *Teorie a praxe strategického dlouhodobého plánování. Sborník uzavřené odborné konference*. Brno: ÚSOS Univerzity obrany, 2008, s. 98–112. ISBN 978-80-7231-568-0.
- HERSHEY, C. *Strategic planning (course)*. Williamsburg, VA: American Management Association, 1992.
- HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- HRON, J., TICHÁ, I. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2002. 235 s.
- JCS Pub. 1. *Dictionary of Military and Associated Terms*: U.S. Department of Defence, 1987.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Exploring corporate strategy*. 3. vyd. New York: Prentice Hall, 2000.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Exploring corporate strategy*. 1. vyd. New York: Prentice Hall, 1988.
- JOHNSON, S., LIBICKY, M., TREVERTON, G., 2003 *New challenges, new tools for defense decisionmaking*. RAND, 2003. 390 p. ISBN 0-8330-3292-5.
- JOYCE, P. *Strategic management for the public services*. 1. vyd. Buckingham: Open University Press, 1999. 204 s. ISBN 0-335-20047-8.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KLINOVSÝ, K. Proces plánování činnosti a rozvoje v resortu MO. Závěrečná práce kurzu Generálního štábu. Vedoucí práce: M. Grasseová. Brno: ÚSOS, UO, 2009. 52 s.
- KOTLER, P. *Marketing Management*. Prentice Hall, Engelwood Cliffs, 1984 (český překlad: Marketing Management. Victoria Publishing, Praha 1993).
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007.

- MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Great Britain: Prentice Hall International, 1994.
- MINTZBERG, H. *The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management*. Strategic management Journal, 1990.
- MINTZBERG, H., Lampel, J.: *Reflecting on the strategy Process*. Sloan Management Review, 1999.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 2005. ISBN 0-684-84743-4.
- *Mise, vize, strategické cíle a podcíle ČSÚ*. 3. aktualizace. Praha: Český statistický úřad, 2006. 14 s.
- PARMENTER, D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007.
- PEZZULLO, M., HURLEY, D. J. *Strategy Planning Framework Handbook*. Canberra: Department of Defence, 2006, 81 p.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Macmillan, 1985.
- PORTER, M. E. *Corporate Strategy: The state of strategic thinking*. *The Economist*, 1987.
- PORTER, M. E. *What is strategy?: Harvard Business Review* 1996.
- ROUSE, W. B. *Essential Challenges of Strategic Management*. John Wiley & Sons, Inc, Wiley-Interscience Publications, 2001.
- THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. *Strategic Management: Concepts, and Cases*. London: BPI Irwin, 1987.
- JCS Pub. 1. *Dictionary of Military and Associated Terms*: U.S. Department of Defence, 1987.
- WELLS, D. L., DOHERTY, L. M. *A Handbook for Strategic Planning*. Arlington, VA: Department of the Navy, TQL Office, 1995. 55 p.